

Öğretmen ve Öğrenci Velilerinin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi

Lokman TURAN (*)
Oğuzhan SEVİM (**)

Öz: Bu çalışmanın amacı öğretmen ve öğrenci velilerinin zorunlu öğretmen rotasyonu hakkındaki görüşlerinin incelenmesidir. Çalışmada öğretmen ve öğrenci velilerinin görüşlerinin tespiti ve analizi söz konusu olduğu için araştırma süreci, çalışmanın doğasına uygun bir model olan genel taramaya göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Erzurum ilinde görev yapan öğretmen ve öğrenci velileri; örneklemini ise Erzurum ilinin Yakutiye, Pasinler, Hınıs ve Köprüköy ilçelerinde görev yapan 52 öğretmen ve Erzurum şehir merkezinde ikamet eden 34 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacılar tarafından hazırlanan Zorunlu Öğretmen Rotasyonu ile İlgili Görüşme Formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonunda katılımcıların zorunlu öğretmen rotasyonunu hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile ele almaya çalıştıkları, fakat rotasyonla ilgili yaygın kanaatin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu öğretmen rotasyonu, öğretmen görüşü, öğrenci velisi görüşü.

Examination of the Views of Parents of Teachers and Students about Compulsory Teacher Rotation

Abstract: The aim of this study is to examine the views of teachers and students' parents about compulsory teacher rotation. The research process was carried out according to the general screening of a suitable model for the nature of the study because the determination and the analysis of the parents' opinions of teachers and the students were the topics of the present study. The students' parents and the teachers working in Erzurum constitute the study group; 52 teachers working in Yakutiye, Pasinler, Hınıs and Köprüköy districts of Erzurum province and 34 students' parents residing in Erzurum city center constitute the research samples. For gathering of research data, an Interview Form prepared by the researchers about compulsory teacher rotation was used. For the analysis of the obtained data, descriptive analysis technique was used. At the end of the study, it was determined that the participants were trying to handle the compulsory teacher rotation with both positive and negative sides but the common opinion about rotation was positive.

Keywords: Compulsory teacher rotation, teacher views, student's parents views.

Makale Geliş Tarihi: 14.12.2016

Makale Kabul Tarihi: 14.03.2017

*) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Ana Bilim Dalı (e-posta: lturan@atauni.edu.tr)

***) Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Ana Bilim Dalı (e-posta: oguzhan-sevim@windowslive.com)

I. Giriş

Daha iyi iş imkânları veya fırsatlar için yer değiştirme ve çalışanın belirli süreliğine farklı bir pozisyonda görev yapması gibi anlamlara gelen rotasyon, yer değiştirme ile eş anlamlı olarak kullanılmış ve birbirine denk sorumluluklar altında, çalışanın değişik yerlerde görev yapmasına fırsat sağlayarak bir yarışma ortamı meydana getirmek olarak ifade edilebilir (Yörük ve Günbayı, 2015: 60). Ülkemizde rotasyon kamu alanında çalışanların belli süreler içerisinde farklı il veya ilçelere gönderilerek yer değiştirmeleri olarak bilinmektedir. Rotasyon için bir diğer tanım ise, bireyin daha önceden belli olan bir programa ve bu programda belirtilen zaman aralıklarına göre, o anda yerine getirdiği görev ile ilgili birtakım farklı etkinlik veya görevlere geçişi ve bunları sırasıyla uygulaması (Demir, 2005: 107) şeklinde yapılabilir.

1990 yılında yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği'nin" 39-43. maddeleri gereğince il eğitim denetmenlerine zorunlu yer değiştirme uygulanması başlatılmıştır (Resmî Gazete, 1990). Bu uygulamayı 2009 yılında yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik" takip etmiş ve bu yönetmelikle okul ve kurum müdürleri buldukları eğitim kurumundaki görev sürelerine göre rotasyona tabi tutulmuşlardır (Resmî Gazete, 2009). Okul ve kurum müdürlerinin ardından 2013 yılında yayınlanan "Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik" ile il millî eğitim müdür yardımcısı, ilçe millî eğitim müdürü ile il ve ilçe millî eğitim şube müdürü kadrolarında asaleten görev yapanlar rotasyon kapsamına dâhil edilmiştir (Resmî Gazete, 2013). Son günlerde görev süresine bağlı olarak yer değiştirme konusu öğretmenler için gündeme gelmiş ve Millî Eğitim Bakanlığı bu konuda bir taslak yönetmelik yayınlamıştır. Taslak yönetmelik ardından taslakla ilgili öğretmen görüşlerinin alınması üzerine çalıştay gerçekleştirilmiştir. Çalıştay sonuçları da basın aracılığıyla kamu ile paylaşılmış ve elde edilen son taslağa göre 8 ya da 12 yıllık süreler sonunda il ya da ilçe içinde öğretmenin kurum değişikliği uygun görülmüştür.

Rotasyonun hem çalışanda hem de uygulandığı kurumda süreç içerisinde farklı etkileri ortaya çıkmaktadır. İlgili alanyazında rotasyonla ilgili olarak yarar ve olumsuzluklar açısından farklı görüşler dile getirilmiştir. Rotasyonun yararları ile ilgili görüşlerden ilkinde konuya yer değiştirme sayesinde işgörenlerin öğrenme düzeylerinin yükseleceği ve bunun sonucunda beşerî sermaye birikiminin artacağı açısından yaklaşmaktadır. Ayrıca farklı deneyimler yaşama olanağının da bireylerin uzmanlık gelişimine katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. Rotasyonun yararları ile ilgili diğer bir görüşte ise yer değiştirmenin güdülenme üzerinde olumlu etkisinden söz edilmekte, işgörenlerin mevcut işlerinde oluşacak bıkkınlıkların önüne bu uygulama ile geçilebileceği vurgulanmaktadır (Ortega, 2001: 1361, 1370).

Alanyazında rotasyonun yararlarından bahseden çalışmalar olduğu gibi olumsuzluklarını ortaya koyan araştırmalar da yapılmıştır. Huang (1999) ve Campion vd. (1994) tarafından yapılan farklı çalışmalara göre rotasyon uygulaması her zaman olumlu sonuçlar getirmeyebilir. Bu araştırmalara göre rotasyon yaşayan kişilerde uzmanlaşmanın azalabileceği, yeni çalışma ortamına uyum sağlamanın zaman kaybına

yol açabileceği, güdülenme problemi yaşanabileceği ve bireysel anlamda bazı olumsuzlukların ortaya çıkabileceği üzerinde durulmuştur.

Buraya kadar bahsedilenlerden anlaşılacağı üzere zorunlu öğretmen rotasyonunun hem olumlu hem olumsuz yönlerinin olduğu görülmektedir. Özellikle eğitim-öğretim teşkilatının ana unsurları olan öğretmen ve öğrenci velilerine göre rotasyonun olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olabileceği konusu önem arz etmektedir. Bu araştırmada öğretmen rotasyonu uygulaması öğretmen ve öğrenci velisi görüşlerine göre incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada şu araştırma sorularına cevap aranmıştır:

- ✓ Zorunlu öğretmen rotasyonu hakkındaki öğretmen görüşleri nelerdir?
- ✓ Zorunlu öğretmen rotasyonu hakkındaki veli görüşleri nelerdir?

II.Yöntem

A.Araştırma Deseni

Bu çalışmada nicel araştırma desenlerinden biri olan genel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2012: 77-79). Genel tarama modelinde olay, madde, birey ve konu gibi duruma ait değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. Araştırmaya konu olan, olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaktadır. Herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmemektedir. Tarama modellerinde amaçların ifade edilişi genellikle soru cümleleri ile olur. Bu çalışmada da öğretmen ve velilere yönelik bazı sorular sorularak durumdan nasıl etkilendikleri araştırılmaya çalışılmış, sorulara verilen cevapların içerisinden sıkça kullanılan kelimeler tematik kodlama yapılarak seçilmiştir. Böylece bu kodlama ile kavramların anlamları ve ilişkileri analiz edilerek metinlerdeki mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunulmaya çalışılmıştır. Mevcut durum, müdahale edilmeden gözlemlenmiştir. Ayrıca metin içeriklerinin incelenmesi ile elde edilen bulgular, sayısal ve istatistiksel olarak sunulmuştur.

B.Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Erzurum ilinde görev yapan öğretmen ve öğrenci velileri; örneklemini ise Erzurum ilinin Yakutiye, Pasinler, Hınıs ve Köprüköy ilçelerinde görev yapan 52 öğretmen ve Erzurum şehir merkezinde ikamet eden 34 öğrenci velisi oluşturmaktadır.

C.Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları konu ile ilgili alanyazın taranarak elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmacılar tarafından hazırlanan taslak görüşme

formlarına dayanmaktadır. Taslak görüşme formlarında 6'sı öğretmenlere, 5'i öğrenci velilerine olmak üzere toplam 11 soru yer almış; Türkçe eğitimi ile ölçme ve değerlendirme alanlarında uzman ikişer öğretim üyesinin de görüşlerine başvurularak birbirleriyle benzer ve amaç dışı oldukları tespit edilen beş soru taslak formlardan çıkarılmıştır. Nihai olarak Öğretmenlerin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu'nda 4, Öğrenci Velilerinin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu'nda ise 2 soru yer almıştır. Görüşme formları yarı yapılandırılmış bir özellik taşıyarak birlikte açık uçlu sorularla oluşturulmuştur.

D.Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan öğretmen ve öğrenci velilerine ait veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilerin analizi yapılarak 52 öğretmen ve 34 öğrenci velisinin görüşlerini içeren ölçme aracı incelenmiştir. Toplanan verilerde tematik kodlama yapılarak muhatapların sorulara vermiş oldukları yanıtlar incelenmiş ve verilerin frekans (f) değerleri tablolar hâlinde sunulmuştur. Verilen yanıtlar en fazla tekrarlanandan en az tekrarlana doğru sıralaması yapılarak tablolaştırılmıştır.

III.Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde öğretmen ve öğrenci velilerine uygulanan görüşme forumlarından elde edilen veriler analiz edilerek ulaşılan bulgular ifade edilmiştir.

A.Birinci Araştırma Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular:

Öğretmenlerin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu, 52 öğretmene uygulanmış ve elde edilen veriler tablolar hâlinde gösterilmiştir.

Öğretmenlerin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu'ndaki ilk madde olan "Öğretmenlerin rotasyona tabi tutulmasını doğru buluyor musunuz? Neden?" sorusuyla ilgili elde edilen veriler Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1. Rotasyonla İlgili Birinci Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğretmen)

| <i>Evet diyenler...</i> | <i>f</i> | <i>Hayır diyenler...</i> | <i>f</i> |
|---|-----------|---|-----------|
| Kıdem farkının yarattığı olumsuz durum | 10 | Performans düşüklüğü | 5 |
| Farklı çalışma ortamında çalışılmak istenmesi | 8 | Aile hayatının olumsuz etkilenmesi | 4 |
| Mesleki verim ve gelişim | 7 | Uyum sağlamada sıkıntı | 2 |
| Sosyal ve kültürel hayat | 6 | Öğretmen psikolojisinin olumsuz etkilenmesi | 1 |
| Öğretmen performansı | 5 | | |
| Birikim ve tecrübeden yararlanma | 4 | | |
| Toplam | 50 | Toplam | 12 |

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun rotasyona tabi tutulmayı doğru bulduğu anlaşılmaktadır. Rotasyonu doğru bulduğunu belirten öğretmenlerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde bunların daha çok kıdem farkının yarattığı olumsuzluklar ve farklı çalışma ortamlarında çalışılmak istenmesi gibi nedenler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcılardan Öğretmen (Ö) 49'un konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

Öğretmen rotasyonlarını doğru buluyorum. Bir öğretmenin bir yerde çakılı kalmasının yanlış olduğunu düşünüyorum. Çünkü zaman sonra kıdemli öğretmenler, yeni öğretmenler üzerinde üstünlük kurma mücadelesine girişiyorlar ya da yeni öğretmenler otomatik olarak kendilerini bu kıdemli öğretmenlerin etkisi altına bırakıyorlar (Ö-49).

Ö-49 numaralı katılımcının konuyla ilgili görüşlerine bakıldığında kıdem farkının yarattığı olumsuzluklar üzerinde durduğu, kıdem farkının zamanla bir üstünlük mücadelesine dönüştüğünü düşündüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 1'e bakıldığında rotasyona hayır diyen öğretmenlerin ise daha çok rotasyonun performans düşüklüğüne yol açması ve aile hayatını sekteye uğratması gibi sebepler üzerinde durdukları görülmektedir. Rotasyona hayır yanıtını veren Ö-35'in görüşleri şu şekildedir:

Ben rotasyonu doğru bulmuyorum. Çünkü bir öğretmen çalıştığı okulda sadece derslere girmiyor; aynı zamanda diğer meslektaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştiriyor; kendisine özgü bir çevre oluşturuyor ve o çevreye alışıyor. Bu alıştığı okuldan ayrıldığı zaman ise performans düşüklüğü yaşıyor (Ö-35).

Öğretmenlerin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu'ndaki ikinci madde olan "Doğu illerinde ve köy okullarında çalışan öğretmenlerin sorun yaşadıklarını düşünüyor musunuz? Cevabınız evet ise sizce öncelikli sorunları nelerdir?" sorusuna vermiş oldukları yanıtlar ile ilgili bulgular Tablo 2 'de gösterilmiştir:

Tablo 2. Rotasyonla İlgili İkinci Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğretmen)

| <i>Evet diyenler...</i> | <i>f</i> | <i>Hayır diyenler...</i> | <i>f</i> |
|---|-----------|--|----------|
| Barınma ve sosyal alan yetersizliği | 13 | Türkiye'nin doğusu ve batısında yaşanan sorunlar benzer. | 3 |
| Güvenlik ve terör sorunu | 8 | | |
| Ulaşım ve altyapı yetersizliği (ısınma) | 7 | | |
| Sağlık problemleri ve iklim şartları | 7 | | |
| Veli duyarsızlığı ve iletişim problemleri | 6 | | |
| Metaryel ve teknoloji yetersizliği | 5 | | |
| Cinsiyet farkı dezavantajı | 3 | | |
| Toplam | 49 | Toplam | 3 |

Tablo 2'ye bakıldığında öğretmenlerin büyük bir kısmının doğu illerinde ve köy okullarında çalışan meslektaşlarının çeşitli sıkıntılar yaşadıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. İkinci soruya verilen evet yanıtları incelendiğinde ise bu yanıtların

ardında barınma, güvenlik-terör olayları ve ulaşım-altyapı gibi sorunların öncelikli olarak ifade edildiği görülmektedir. Katılımcılardan Ö-6, Ö-13 ve Ö-29'un konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

Her bir bölge aynı gelişmişlik düzeyine sahip değil maalesef. İstanbul ya da Bursa gibi şehirlerde öğretmenlik yapanlarla Ardahan ya da Artvin gibi şehirlerde görev yapanların sosyal çevreleri bir değildir. Doğal olarak bu şehirler öğretmenler tarafından hiç tercih edilmez. Burada zorunlu rotasyonun gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Ö-6).

Doğu illeri denilince akla ilk olarak terör olayları geliyor. Rotasyonun olmadığını düşündüğümüzde sizce bu illere herhangi biri gitmek ister mi? Tabii ki hayır. Burada sadece o bölgenin yerlileri kalır ancak. Bence bu da birlik ve beraberlik düşüncesine aykırı bir durum (Ö-29).

"Öncelikle bu öğretmenlerin yol güvenlikleri yok. Yolda başlarına her an bir şey gelebilir. Bunun yanında ikamet ettikleri lojmanların durumu da çok kötü. Kış şartlarında bu lojmanlarda yaşamak çok zor. Durum böyle olunca rotasyon olmasın demek ne kadar doğru bilemiyorum (Ö-6).

Görüşme formundaki ikinci soruya hayır yanıtını veren Ö-33'ün görüşleri ise şu şekildedir:

Türkiye'nin neresine giderseniz gidin zaten sorunla karşılaşsınız. Bu sorunlar sadece doğu illerine has değil. Elbette bazı ayırt edici özellikler vardır, fakat bunlar bu benzerliği bozucu düzeyde değildir (Ö-33).

Görüşme formundaki ikinci soruya hayır yanıtını veren öğretmenlerin sayısı oldukça azdır. Bu öğretmenlerin hayır cevabını vermelerindeki gerekçeleri incelendiğinde ise ortak gerekçenin Türkiye'nin doğusu ve batısında yaşanan sorunların birbirlerine benzerliği olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin görüşme formundaki üçüncü madde olan "Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrencilerin başarılarını etkileyeceğini düşünüyor musunuz? Neden?" sorusuna verdikleri cevaplar analiz edilerek elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir: **Tablo 3.** Rotasyonla İlgili Üçüncü Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğretmen)

| <i>Evet diyenler...</i> | <i>f</i> | <i>Hayır diyenler...</i> | <i>f</i> |
|---|-----------|-------------------------------------|-----------|
| Aktif ve canlı öğrenme ortamı oluşur. | 11 | Öğrenme süreci süreklilik arz eder. | 8 |
| Alışma ve kaynaşma süresi gerekir. | 10 | Öğrenme süreci değişime açıktır. | 4 |
| Yeni kişilerle farklı bakış açıları oluşur. | 7 | Önemli olan öğretim hedefleridir. | 2 |
| Öğretim etkinliklerinin verimliliği artar. | 6 | | |
| Toplam | 38 | Toplam | 14 |

Tablo 3 incelendiğinde öğretmen rotasyonu sonucunda öğrenci başarılarının bu durumdan etkileneceği görüşünün sıklıkla tekrar ettiği görülmektedir. Bu maddeye verilen yanıtlar incelendiğinde öğretmenlerin öğrenme ortamı, alışma süreci, yeni kişilerle farklı bakış açıları ve öğretim verimliliğinin artması gibi etkiler üzerinde durdukları anlaşılmaktadır. Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısını

etkilediğini düşünen 38 öğretmenden 28'i bu etkinin olumlu yönde olduğunu belirtirken 10'u ise olumsuz olduğunu ifade etmiştir. Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısına olumlu etkileri ile ilgili Ö-14 ile Ö-41'in görüşleri şu şekildedir:

Öğrenme ortamında gerçekleşen her bir yenilik, etkisini hemen gösterir. Bu etkinin yansımaları daha çok öğrencilerin başarıları üzerinde gözlemlenebilir. Farklı ve yeni bir öğretmen, yeni bir öğretim yolu demektir aynı zamanda. Bu nedenle öğretmen rotasyonunun başarı üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum (Ö14).

Sınıfa giren her bir öğretmen beraberinde o sınıfa farklı bakış açıları sunar. Her bir öğretmenin kendine özgü bir öğretim yöntemi vardır. Bu farklılıklar ne kadar artarsa öğrenci farklılıklarının da o aronda azalacağını ve dolayısıyla öğrenci başarısının artacağını düşünüyorum (Ö-41).

Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısına olumsuz etkileri ile ilgili Ö-17'nin görüşleri ise şu şekildedir:

Yeni bir öğretmen, öğretim sürecinde bir alışma ve kaynaşma süresini gerekli kılar. Öğrencileri tanımak, ihtiyaçlarını analiz etmek, bu ihtiyaçları doğrultusunda yeni bir planlama yapmak zaman alıcıdır. Bunun da öğrenci başarısını olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum. (Ö17)

Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısına etkilerinin olduğunu düşünen öğretmenler olduğu gibi, rotasyonun öğrenci başarısına herhangi bir etkisinin olmayacağını düşünen öğretmenler de bulunmaktadır. Rotasyonun öğrenci başarısını etkilemeyeceğini düşünen öğretmenlerin özellikle üzerinde durdukları konu öğrenme sürecinin süreklilik arz eden bir yapıya sahip olmasıdır. Konu ile ilgili olarak Ö-8'in görüşleri şu şekildedir:

Öğrenme süreci kesikli bir süreç değildir. Hedeflerinden sonuçlarına kadar bir bütündür. Bu iki uç nokta arasında kalanlar sadece araçtır. Araçların ise önemli olan işlevleridir. İşlevlerini yerine getirdiği sürece bu araçların değişmesinde ya da değiştirilmesinde bir sıkıntı olmaz.

Görüşme formundaki dördüncü madde olan "Rotasyonun hayata geçmesi durumunda bakanlıktan beklentileriniz nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar analiz edilerek Tablo 4'te gösterilmiştir:

Tablo 4. Rotasyonla İlgili Dördüncü Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğretmen)

| | <i>f</i> |
|---|-----------|
| Adalet ve eşitliğe dikkat edilmeli | 17 |
| Lojman ve sosyal hayata önem verilmeli | 12 |
| Küçük köy okulları tek çatıda birleştirilmeli, araç-gereç yardımı yapılmalı | 10 |
| Öğretmen açığı kapatılmalı | 7 |
| Alınan kararlar kararlılıkla uygulanmalı | 6 |
| Toplam | 43 |

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin, rotasyonun olması durumunda Bakanlık'tan bazı beklentilerinin olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin ilgili soruya verdikleri cevapların önemli bir kısmı adalet ve eşitlik kavramlarıyla ilgilidir. Öğretmenler rotasyon sürecinde yetkililerden özellikle adalet ve eşitlikten taviz verilmemesini beklemektedirler. Öğretmenlerin üzerinde durdukları diğer bir husus da barınma sorunu ve sosyal hayata önem verilmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre sadece barınma ihtiyacını karşılamakla problem çözülmemekte, aynı zamanda öğretmenler için sosyal hayatın iyileştirilmesi de gerekmektedir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri şu şekildedir:

Benim en çok korktuğum husus amiyane tabirle torpil işleridir. Bana nasıl muamele ediliyorsa benimle aynı haklara sahip olan meslektaşlarıma da aynı şekilde davranılmalıdır. Aksi takdirde memurların devletine olan güvenleri azalmakta ve mesleklerini hakkıyla icra etmeleri konusunda sıkıntı yaşanmaktadır (Ö-47).

Tayin istediğimiz zaman gideceğimiz muhtemel yerlerin özelliklerine bakarak bir tercihte bulunabiliyoruz, fakat rotasyonda böyle bir hakkımız olmuyor. Durum böyle olunca gittiğimiz yerde en azından bir lojmanın olmasını isterim (Ö-25).

Bence rotasyonun da belirli kriterleri olmalı. Öğretmenler taşıdıkları özelliklere göre rotasyona tabi tutulmalı (Ö-17).

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında öğretmen isteklerinin özellikle adalet ve sosyal ihtiyaçlar bağlamında toplandığı anlaşılmaktadır.

B.İkinci Araştırma Sorusuna Yönelik Elde Edilen Bulgular:

Öğrenci Velilerinin Zorunlu Öğretmen Rotasyonu İlgili Görüş Formu'nda yer alan iki açık uçlu soru 34 öğrenci velisine yöneltilmiş ve alınan cevaplar analiz edilerek tablolar hâlinde ifade edilmiştir.

Görüşme formunda yer alan ilk madde olan "Öğretmenlerin rotasyona tabi tutulmasını doğru buluyor musunuz? Niçin?" sorusuna verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir:

Tablo 5. Rotasyonla İlgili Birinci Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğrenci Velisi)

| <i>Evet diyenler...</i> | <i>f</i> | <i>Hayır diyenler...</i> | <i>f</i> |
|---------------------------------------|-----------|---|-----------|
| Öğretmenlerin deneyimi artar. | 7 | Yeni duruma alışma süresi eğitimi duraklatır. | 5 |
| Eğitimde eşitlik sağlanır. | 5 | Öğretmen performansı düşer. | 4 |
| Eğitim-öğretim yeniliklere açık olur. | 3 | Eğitim sürecinde kesinti olur. | 3 |
| Öğrenci performansı artar. | 2 | Öğrenci psikolojisi olumsuz etkilenir. | 2 |
| Yeni bakış açıları gelişir. | 1 | Başarılı okullar yeni durumdan etkilenebilir. | 2 |
| Toplam | 18 | Toplam | 16 |

Tablo 5 incelendiğinde öğrenci velilerinin rotasyonu doğru bulup bulmadıkları konusunda verdikleri evet ve hayır yanıtlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Verilen cevaplar incelendiğinde velilerin farklı öğretmen deneyimi, eğitimde devamlılık, öğretmen ve öğrenci performanslarının etkilenmesi konularında farklı görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Zorunlu öğretmen rotasyonunu doğru bulan katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Rotasyonla öğretmenler çok farklı öğrenci tipleriyle karşılaşmış olur. Öğretmenler ne kadar farklı tipte öğrenci ile alakadar olurlarsa bence eğitimle ilgili deneyimleri de o kadar artacaktır. Her gittikleri yerde karşılaştıkları problemler onlara yeni bakış açıları kazandıracaktır (V-10).

Rotasyon olmadığı takdirde sosyoekonomik açıdan iyi olmayan şehirlere öğretmenlik yapmak için kimse gitmez. Bu durumdan da en çok öğrenciler etkilenecektir. Bu ise ciddi bir adaletsizliğe yol açacaktır. Eğitimde eşitliğin sağlanabilmesi için rotasyon yapılması gerekir (V-6).

Her bir öğretmen kendine özgü bir birikime sahiptir. Bu birikimlerini ise ancak farklı ortamlarda bulunarak paylaşırsa faydalı olabilir (V-20).

Zorunlu öğretmen rotasyonunu doğru bulan katılımcıların görüşlerine bakıldığında özellikle öğretmen deneyimi, eğitimde eşitliğin sağlanması ve yenilik konuları üzerinde durdukları görülmektedir.

Zorunlu öğretmen rotasyonunu doğru bulmayan katılımcılardan bazılarının görüşleri ise şu şekildedir:

Doğru bulmuyorum. Öğrencinin öğretmenine alışma süresi, derslerdeki faal katkısı uzun bir süre aldığı gibi öğrenciyi alışmış olduğu öğretmeninden ayırmak hem öğrencinin psikolojisini hem de derslerdeki başarısını olumsuz etkileyebilir (V-3).

Rotasyondan hem öğretmen hem de öğrenci performansı etkilenir. Öğrencileri tanımak, ihtiyaçlarını anlamak zaman alır. Bir öğretmenin tam bunu yapmışken başka bir yere gönderilmesi eğitim açısından iyi sonuçlar doğurmaz (V-8).

Öğretmen rotasyonu ile eğitim öğretim süreci için yenilik kapısı her an açık tutulur. Öğretmenlerin alanlarındaki bilgi ve yetenekleri ancak bu şekilde tüm yurttan paylaşılabilir (V-12).

Zorunlu öğretmen rotasyonunu doğru bulmayan katılımcıların görüşlerine bakıldığında ise daha çok öğretmen ve öğrencilerin yeni ortama ve birbirlerine alışma sürecinde yaşayabilecekleri zorluklar ve hem öğretmen hem de öğrenci performansındaki olası düşüşün yaşanması konusunda benzer fikirlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Görüşme formundaki ikinci madde olan "Öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısına etkisi olur mu? Nasıl?" sorusuna verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Tablo 6'da

gösterilmiştir:

Tablo 6. Rotasyonla İlgili İkinci Görüşme Sorusundan Elde Edilen Bulgular (Öğrenci Velisi)

| <i>Evet diyenler...</i> | <i>f</i> | <i>Hayır diyenler...</i> | <i>f</i> |
|--|-----------|--|-----------|
| Öğrencileri diyalog kurmaya zorlayacağından iletişim becerilerini artırır. | 6 | Alışma süresi başarıyı düşürür. | 5 |
| Öğrenciler farklı deneyimlerden faydalanır. | 5 | Öğretmenin motivasyonunu düşürür. | 3 |
| Öğrencilerin kültürel düzeyleri artar. | 4 | Zamansız ayrılmalar öğrenci-öğretmen diyaloguna zarar verir. | 3 |
| Farklı yüzler ve iletişim yolları başarıyı artırır. | 3 | Öğrenci ve öğretmenlerin ekip olma olanağını yok eder. | 2 |
| Öğrencilerin sosyalleşme sürecine katkı sağlar. | 2 | Öğrencinin yeni sürece alışması zor olabilir. | 1 |
| Toplam | 20 | Toplam | 14 |

Tablo 6 incelendiğinde öğrenci velilerinin büyük çoğunluğunun rotasyonun öğrenci başarısını olumlu yönde, bir kısmının ise olumsuz yönde etkileyeceğini düşündükleri görülmektedir.

Zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğini düşünen katılımcılardan bazılarının görüşleri şu şekildedir:

Öğrenci-öğretmen iletişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği zaman öğrencinin iletişime katılma kaygısı azalır. Öğrenci ne kadar farklı öğretmenle iletişime girerse bu becerisi de o kadar artacaktır (V-10).

Her bir öğretmen kendince deneyimlere sahiptir. Rotasyonla birlikte bu deneyimler farklı öğrenme ortamlarında öğrencilere sunulmuş ve öğrencilerin bunlardan faydalanmaları sağlanmış olacaktır (V-13).

Öğrencilerin farklı kültürlere mensup öğretmenlerden ders alması onların kültürel düzeylerinin artmasına yardımcı olur. Evde ve yakın çevresinde hep aynı kanaldan beslenen bir öğrenci için farklı öğretmenlerle bir arada zaman geçirmenin öğrencilerin sosyal hayattaki başarılarını olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum (V-30).

V-10, V-13 ve V-30 katılımcılarının görüşlerine bakıldığında zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısını olumlu yönde etkileyeceğini düşünen öğrenci velilerinin görüşlerinin özellikle iletişim becerileri, farklı deneyimlerden yararlanma ve kültürel düzeye katkı konularında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Rotasyonun öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyeceğini düşünen katılımcılardan bazılarının görüşleri ise şu şekildedir:

Öğrenciler bir öğretmene alışmışken bir anda öğretmenin yer değiştirmesi eğitsel açıdan hiç doğru değildir. Özellikle dönem içerisinde yaşanan değişiklikler o dönemin artık alışma süreci şeklinde geçmesine yol açmaktadır. Bu da öğrencilerin başarılarını düşürmektedir (V-22).

Öğrenci ve öğretmenlerin birbirlerine alışmaları ve iletişim kurmaları zaman alıcı bir süreçtir. Rotasyonla öğretmenin bu ortandan alınıp başka bir yere gönderilmesi öncelikle öğretmen-öğrenci diyaloguna zarar verir (V-21).

Öğretmenlerin sık sık yer değiştirmesi veliler tarafından istenmeyen bir durum olacaktır. Ancak uygun zamanlarda yapılan rotasyon uygulaması ile öğretmenlerin yeni deneyimler ve yeni iletişim kanallarına sahip olacakları öngörülmektedir. Bu maddeye verilen yanıtlarda dikkat çekici bir durum da velilerin rotasyon uygulamasında hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin motivasyonuna yönelik kaygı taşıdıkları belirlenmiştir. Rotasyonun uygulanması sırasında yaşanabilecek motivasyon kaybı ile ilgili V-6'nın görüşleri şu şekildedir:

Zorunlu rotasyon uygulaması öğretilerde motivasyon kaybına neden olacaktır. Yeni okul ve öğrenci çevresine alışma ve uyum süreci, sosyal hayat açısından aile bütünlüğünün bozulması ve belki de maddi kayıpların yaşanması öğretmenin öncelikli sorun hâline gelecek, bu durumda öğretmen öğrenciyi ikinci plana itecek ve öğrenciyi olumsuz yansıması olacaktır (Veli 6).

V-6, V-21 ve V-22 katılımcılarının görüşlerine bakıldığında zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısını olumsuz yönde etkileyeceğini düşünen öğrenci velilerinin görüşlerinin öğrenci başarısı, öğretmen motivasyonu ve öğretmen-öğrenci diyalogu konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Öğretmen rotasyonu ile ilgili öğretmen ve öğrenci velilerinin görüşleri betimsel analize tabi tutulup frekans değerleriyle tablolar hâlinde sunulduğu için tüm katılımcıların görüşlerinin burada yer almasına gerek duyulmamıştır. Görüşme formları üzerinde yapılan analizlerde öğretmen ve öğrenci velilerinin rotasyon uygulamasına olumlu baktıkları yönünde çok sayıda bulguya ulaşılmıştır. Ayrıca formların analizinden elde edilen sayısal bulguların, rotasyonun öğrenci başarısını etkileyeceğini destekleyecek nitelikte olduğu anlaşılmıştır.

IV.Sonuç ve Tartışma

Zorunlu öğretmen rotasyonu hakkında öğretmen ve öğrenci velilerinin görüşlerinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde ilgili alanyazında olduğu gibi (Arabacı ve Sağlam, 2012; Kaya ve Göçen, 2012; Kurtulmuş, Gündaş ve Ardic, 2012; Tonbul ve Sağiroğlu, 2012) katılımcıların zorunlu öğretmen rotasyonunu hem olumlu hem de olumsuz yönleri ile ele almaya çalıştıkları, fakat rotasyonla ilgili yaygın kanaatin olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmen ve velilerin rotasyon uygulamasını büyük oranda olumlu karşıladıkları anlaşılmıştır. Öğretmenlerin uygulamaya yönelik görüşleri tümel olarak değerlendirildiğinde birçok katılımcının konuyla ilgili olarak tereddüt ve beklentileri olmasına rağmen genel anlamda rotasyon uygulamasını gerekli gördükleri anlaşılmıştır (Çelebi, Çelebi ve Bayram, 2011; Tonbul ve Sağiroğlu, 2012; Özdemir ve Yaman, 2011). Araştırmanın bir diğer grubu olan öğrenci velilerinin öğretmenlere göre rotasyona, daha temkinli yaklaştıkları görülmüştür. Öğretmen rotasyonunu olumlu karşılayan öğrenci velisi kadar olumsuz karşılayan öğrenci velisinin de olduğu

belirlenmiştir. Öğrenci velilerinin rotasyonla ilgili değerlendirmelerine genel olarak bakıldığında rotasyonun öğrenci başarısına katkı sağlayacağı gibi beraberinde bazı olumsuzlukları da doğurabileceğini düşündükleri anlaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde zorunlu öğretmen rotasyonunun doğru bir uygulama olup olmadığıyla ilgili öğretmen ve öğrenci velisi görüşlerinin, konuya bakış açıları bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenler konuya kendi açılarından yaklaşarak rotasyonun kurumdaki durağanlığı önleyerek kurumun daha aktif bir yapıya kavuşmasını sağlayacağını (Gökkaya, 2013; Leblebici, 2015; Okçu, Avcı ve Avcı, 2015; Yılmaz, Altinkurt, Karaköse ve Erol, 2012) ileri sürerken öğrenci velileri ise konuyu çocuklarının başarısı açısından ele almışlardır. Öğretmenler rotasyonun kendilerine sağlayacağı kazanımlar üzerinde dururken öğrenci velileri özellikle sonuçları üzerinde durmuşlardır.

Konuyla ilgili elde edilen bulgular hem öğretmenlerin hem öğrenci velilerinin rotasyonla ilgili ortak bir görüşe sahip oldukları konuların varlığını da ortaya koymaktadır. Bu konulardan ilki öğretmen ve öğrenci performansıdır. Her iki katılımcı grup da rotasyonun öğretmen ve öğrenci performansını artıracığı gibi düşürebileceğini de göz önünde bulundurmıştır. İkinci konu ise rotasyonun getirmiş olduğu yeni durum karşısındaki öğretmen ve öğrenci psikolojisidir. Katılımcılara göre hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin psikolojileri bu yeni durum karşısında olumsuz etkilenecektir. Çünkü öğretmenin yaşamış olduğu ruhsal durum, onun verimliliğiyle de doğrudan ilişkilidir (Dresel ve Hall, 2013). Öğretmenin yaşayacağı olumsuz ruh hâlinin onun meslektaşları, öğrencileri ve hatta öğrenci velileri üzerindeki olumsuz yansıma olasılığı göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların bu görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların hemfikir oldukları üçüncü konu ise rotasyonla birlikte öğretmenlerin birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmaları ve bunun neticesinde öğretmenlerin kendilerini güncelleyebilme yeteneğini kazanmalarındır (Wijk, Jansen ve Lyles, 2008). Arabacı ve Sağlam (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre rotasyonun olmaması durumunda bireyler tekdüze bir hayatla başbaşa kalırken, yeniliklere de kendilerini kapatır ve sonuç olarak sorunlara ve olaylara karşı farklı ve yaratıcı düşünme tarzı geliştiremezler. Rotasyon uygulaması öğretmenlere yeni çevre ve deneyimler elde etme imkânı sağlamakla beraber, farklı eğitim alanlarına girme yoluyla motivasyon kaynağı olarak da görülmektedir.

Araştırmada üzerinde durulan konulardan biri de özellikle az gelişmiş doğu illerinde ikamet eden öğretmenlerin yaşadıkları sosyokültürel problemlerdir. Öğretmenlere göre bu problemlerin başında barınma ve sosyal alan yetersizliği gelirken diğer bir önemli problem de güvenlik ve terör konusudur. Öğretmenlerin bu iki temel meseleyle ilgili görüşlerine ayrıntılı olarak bakıldığında öğretmenlerin rotasyonunun sadece il içerisinde değil, iller arasında da yapılması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Öğretmenlere göre eşitlik ilkesi gereği her bir öğretmen ülkenin sahip olduğu şartlara göre her bölge ve şehirde görev yapabilmelidir. Konuyla ilgili olarak Çin Eğitim Bakanlığının yayınladığı politika belgesi buna örnek olarak gösterilebilir. Bu belgeye göre 2020 yılına kadar yaklaşık bir milyon öğretmen ve müdürün, merkezî ve başarılı okullardan, kırsal kesimdeki okullara gönderilmesi planlanmaktadır. Ayrıca bu politika, merkezî

bölgelerden rotasyona tabi tutulan öğretmen oranının en az %10 olmasını, bu öğretmenlerin de %20'sinin "belkemiği" (yüksek nitelikli) kadrodan seçilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Wangshu ve Yin, 2014'den akt. Şahin, Beycioğlu, Sincar ve Çıkrıkçı, 2016).

Araştırmada hem öğretmenlere hem de öğrenci velilerine yöneltilen görüşme sorularından biri de zorunlu öğretmen rotasyonunun öğrencilerin başarısını nasıl etkileyeceği konusudur. Konuyla ilgili elde edilen bulgulara bakıldığında hem öğretmenlerin hem de öğrenci velilerinin büyük bir kısmının rotasyonun öğrenci başarısını artıracakını düşündüğü görülmektedir. Bu katılımcılara göre rotasyonla birlikte öğrencilerin kültürel düzeylerinde artış görülebilir, iletişim kurma becerileri gelişebilir, farklı deneyimlerden yararlanma olanakları artabilir ve sosyalleşme becerileri gelişebilir.

Rotasyonun öğrenci başarısını artıracakını düşünen katılımcılar olduğu gibi olumsuz etkileyeceğini düşünen öğretmen ve öğrenci velileri de bulunmaktadır. Bu katılımcılara göre ise rotasyon sürecinde öğrenci başarısı üzerindeki en önemli olumsuzluk öğretmen ve öğrencilerin karşılıklı olarak yeni duruma alışma süreleri olacaktır. Bu noktada özellikle üzerinde durulması gereken husus öğrenci velilerinin konunun sonuçları üzerinde geliştirdikleri düşünceleridir. Öğrenci velilerine göre bu alışma sürecinde öğretmen-öğrenci diyalogu zarar görebilir, öğrencilerin motivasyonu bozulabilir, öğretmen ve öğrencilerin sağladıkları ekip olma ruhu dağılabilir ve kurum kültürü bozulabilir, öğrencinin yeni oluşan sürece alışması zor olabilir. Öğrenci velilerinin belirtmiş oldukları bu görüş Eğitimde 2023 vizyonunu oluşturan 18. Millî Eğitim Şûrası kararları açısından da çok önemlidir. Çünkü 18. Millî Eğitim Şûrası kararlarının "Eğitim Ortamları, Kurum Kültürü ve Okul Liderliği" başlığı altındaki 26. maddede "Güçlü okul kültürlerinin oluşturulup sürdürülebilmesi için okullarda öğretmen ve yöneticilerin uzun süreli istihdamını sağlamaya dönük tedbirler alınmalıdır." şeklinde bir tavsiye kararı yer almaktadır (MEB, 2014). Bu durum, zorunlu öğretmen rotasyonunu ile bahsi geçen kararın çeliştiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen rotasyonunun öğrenci başarısını ne olumlu ne de olumsuz etkileyeceğini düşünen öğretmenler de bulunmaktadır. Bu öğretmenlere göre ise öğrenme süreci süreklilik arz ettiği ve değişime açık olduğu için öğrenci başarısının rotasyondan etkilenmesi düşünülemez.

Araştırmada zorunlu öğretmen rotasyonu uygulamasıyla ilgili olarak öğretmenlerin Bakanlıktan beklentileri üzerinde de durulmuştur. Öğretmen ve velilerin görüş formları incelendiğinde mesleki eşitlik, öğrenci başarısı, eğitimde eşitlik ve yenilik gibi temaların sıkça yer aldığı görülmektedir. Bu temalarda hem öğretmen hem de velilerin hassas oldukları anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin öncelikli olarak üzerinde durdukları konuların başında adalet ve eşitlik gelmektedir. Burada öğretmenler özellikle kayırma konusu üzerinde durmakta ve tüm öğretmenlere adil bir şekilde muamele edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Öğretmenlerin rotasyonla ilgili olarak Bakanlıktan beklentilerinden bir diğeri ise öğretmenlere lojman sağlanması ve öğretmenlerin sosyal hayatlarına önem verilmesidir. Ayrıca öğretmenlere göre küçük köy okulları tek bir çatı altında toplanmalı ve ihtiyaç duydukları araç gereçler bu köy

okullarına gönderilmelidir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer sonuç ise, rotasyonun gerekli altyapısının oluşturulmadan başlatılmasının eğitim sisteminde yeni sorunlara yol açacağı endişesidir (Okçu, Avcı ve Avcı, 2015). Öğretmenlerin bu konuda Milli Eğitim Bakanlığında sosyal yaşam alanında, barınma ve maddi imkânsızlıkların giderilmesi yönünde taleplerinin olduğu anlaşılmıştır.

V.Öneriler

Zorunlu öğretmen rotasyonu uygulanmasının öğretmen ve öğrenci velisi görüşlerine göre incelenmeye çalışıldığı bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara ve ilgili kurum, kuruluş ve uygulayıcılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Rotasyon uygulaması tüm katılımcılara açık ve şeffaf bir şekilde yapılmalı, öğretmenlerin ilgili kurumlara güvenlerini sarsacak davranış ve uygulamalardan uzak durulmalıdır.
- Sadece il içi olarak düşünülen rotasyon uygulaması, ülkenin şartları ve öğretmen talepleri de dikkate alınarak iller arası yapılması düşüncesi yeniden değerlendirilebilir.
- Benzer bir çalışma eğitim şartlarının daha zor olduğu bölgelerdeki öğretmenlerin görüşleri alınarak yapılabilir.
- İlgili yönetmelik yürürlüğe girdikten sonra öğretmenlerin görüşleri yeniden alınıp uygulamadaki sorun ve eksiklikler tespit edilebilir.

Kaynaklar

- Arabacı, İ. ve Sağlam, H. (2012). "Zorunlu rotasyon uygulamaları konusunda okul yöneticilerinin görüşleri". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 529-547.
- Campion, M.A., Cheraskin, L. & Stevens, M.J. (1994). "Career-related antecedents and outcomes of job rotation". *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.
- Çelebi, G., Çelebi, Y. ve Bayram M. (2011). "Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirmesi ile İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Trabzon örneği)". *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 16-17 Nisan, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Demir, Y. (2005). "İş ile personel uyumu ve önemi". *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 148, 97-108.
- Dresel, M., & Hall, N. C. (2013). *Motivation*. In, Hall, N. C., & Goetz, T. (Eds.), *Emotion, motivation, and self-regulation: A handbook for teachers* (pp. 57-122). Bradford, GBR: Emerald Insight.
- Gökkaya, N. (2013). *Okul müdürlerine uygulanan rotasyona ilişkin ilkökul ve ortaokul*

müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.

- Huang, H. J. (1999). "Job rotation from the employees' point of view". *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, A. ve Göçen, A. (2012). "Okul yöneticilerinin rotasyonu üzerine nitel bir inceleme". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 149-165.
- Kurtulmuş, M., Gündaş, A. ve Ardıç, T. (2012). "Zorunlu yer değişikliği uygulamasına (rotasyon) ilişkin ilköğretim yöneticilerinin görüşleri". *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 49-57.
- Leblebici, D. N. (2005). "Küresel değişim baskısına karşı Türk bürokrasisindeki yapısal uyum çabalarının yapısal atalet kavramı açısından değerlendirilmesi". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-14.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2014a). 18. Millî Eğitim Şurası. http://ttkb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_10/02113646_18_sura.pdf internet adresinden 30.01.2017 tarihinde indirilmiştir.
- Okçu, V., Avcı, Y. E. ve Avcı, H. (2015). "Okul müdürlerinin rotasyona ilişkin görüşleri". *KAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 67-88.
- Ortega, J. (2001). "JobRotation as a learning mechanism". *Management Science*, 47 (10), 1361-1370.
- Özdemir, S. ve Yaman, A. (2011). "Eğitim yönetiminde rotasyon uygulamasına ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin değerlendirilmesi". *VI. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 16-17 Nisan 2011, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.
- Resmî Gazete c. (1990). *Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği*. (Tarih: 27.10.1990, Sayı: 20678).
- Resmî Gazete d. (2009). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik*. (Tarih: 13.08.2009, Sayı: 27318).
- Resmî Gazete f. (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik*. (Tarih: 12.10.2013, Sayı: 28793).
- Şahin, İ., Beycioğlu, K., Sincar, M. ve Çıkrıkçı, F. (2016). "Öğretmen Rotasyon (Zorunlu Yer Değiştirme) Ölçeği'nin geliştirilmesi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2), 267-287.
- Tonbul, Y. ve Sağıroğlu, S. (2012). "Okul müdürlerinin zorunlu yer değişikliği uygulamasına ilişkin bir araştırma". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 313-339.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). "Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents

and consequences“. *Journal of Management Studies*, (45), 830-853.

- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., Karaköse, T. ve Erol, E. (2012). "Okul yöneticilerine uygulanan zorunlu yer değiştirme uygulaması hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri“. *E-International Journal of Educational Research*, 3(3), 65-83.
- Yörük, T., ve Günbayı, İ. (2015). "Öğretmenlere yönelik uygulanması planlanan rotasyona ilişkin öğretmen görüşleri“. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 59-72.